



Centro Universitário de Brasília

FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
DISCIPLINA: MONOGRAFIA

***MARKETING* DE RELACIONAMENTO VOLTADO PARA A
QUALIDADE DO ATENDIMENTO AOS CLIENTES.
ESTUDO DE CASO: HSBC**

MOEMA CORDOVIL DA SILVA
MATRÍCULA Nº: 20200800

PROFESSORA ORIENTADORA: MARIÂNGELA ABRÃO

Brasília/DF, Novembro de 2006.

MOEMA CORDOVIL DA SILVA

***MARKETING* DE RELACIONAMENTO VOLTADO PARA A
QUALIDADE DO ATENDIMENTO AOS CLIENTES.
ESTUDO DE CASO: HSBC**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do **UniCEUB** - Centro Universitário de Brasília.

Prof.(a) Orientador(a): MARIÂNGELA ABRÃO.

Brasília/DF, Novembro de 2006.

MOEMA CORDOVIL DA SILVA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO VOLTADO PARA A
QUALIDADE DO ATENDIMENTO AOS CLIENTES.
ESTUDO DE CASO: HSBC**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Administração do **UniCEUB** - Centro
Universitário de Brasília.

Prof.(a) Orientador(a): Mariângela
Abrão.

Banca Examinadora

**Prof(a). Mariângela Abrão
Orientadora**

**Prof(a). José Antônio
Examinador (a)**

**Prof(a). Marcelo Galiard
Examinador (a)**

"O pessimista vê a dificuldade em cada oportunidade, o otimista, a oportunidade em cada dificuldade."- **Albert Flanders**

AGRADECIMENTO

A Deus, pai sempre presente, a coragem e força.

A minha família, a constante credibilidade, o incentivo e amor.

A professora Mariângela Abrão, a orientação.

Aos meus grandes amigos o apoio e a todos que desde já poderei contribuir com a realização deste trabalho.

RESUMO

Na sociedade moderna, as transformações sociais têm inserido o ser humano em um novo contexto e, portanto, em uma nova perspectiva nos relacionamentos. O presente trabalho tem como objetivo principal analisar se a estratégia de *marketing* de relacionamento utilizada por funcionários e gestores do HSBC na Agência Urbana Asa Norte localizada em Brasília estão proporcionando um atendimento de qualidade aos clientes. E os objetivos específicos são: analisar as ações de *marketing* de relacionamento implementadas ou não, avaliar a satisfação dos clientes e propor ações corretivas. A situação problema é: A Estratégia de *Marketing* de Relacionamento utilizada pelos funcionários do HSBC está proporcionando qualidade no atendimento e fidelização aos clientes? Este trabalho justifica-se pela demanda de instituições que estão buscando proporcionar aos seus clientes um atendimento de qualidade e praticando o *marketing* de relacionamento como ferramenta de gestão para alcançar os objetivos da organização. Esta monografia está estruturada em quatro partes: preliminarmente traz ao leitor o embasamento teórico, em seguida as metodologias e técnicas utilizadas para a realização da monografia, em terceiro lugar há um estudo de caso utilizado como demonstrativo do tema e por fim a conclusão dos resultados em relação às vantagens de desvantagens de atender os clientes com qualidade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO I – Atendimento Telefônico.....	28
GRÁFICO II – Tarifa Bancária.....	29
GRÁFICO III – Fidelidade.....	30
QUADRO I - Etapas para a segmentação de mercado, definição de mercado-alvo e posicionamento.....	12
QUADRO II - Fases do <i>marketing</i> bancário.....	19
QUADRO III – Questionário Estudo de Caso – HSBC.....	36
QUADRO IV – Tabulação do questionário Estudo de Caso – HSBC.....	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 DESENVOLVIMENTO	11
2.1 Embasamento Teórico	11
2.1.1 Mercado	11
2.1.2 <i>Marketing</i> de Relacionamento	12
2.1.3 <i>Marketing</i> no Setor Bancário	18
2.1.3.1 Fases do <i>marketing</i> bancário	19
2.1.4 Qualidade no atendimento dos clientes	20
2.1.5 <i>Feedback</i>	23
2.1.6 Fidelização	23
3 METODOLOGIA	25
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	27
4.1 Estudo de caso – HSBC	27
5 CONSIDERAÇÃO FINAIS	33
REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

Com a abertura e desenvolvimento de novos mercados, as pessoas estão cada vez mais exercendo seus direitos e a cidadania, resultando em uma mudança nas relações de consumo. As ofertas estão maiores que a procura devido o , os produtos e serviços estão cada vez mais parecidos, tanto no preço como na qualidade. Surge então um novo perfil de cliente, que está menos sensível a preços e mais sensível a valores agregados. Um cliente que quer ser respeitado e valorizado.

A *nova* ordem do mercado está focada no relacionamento, onde para garantir o sucesso é necessário ultrapassar as paredes da organização e concentrar os esforços na ampliação do relacionamento com os clientes. Esta deve ser a meta prioritária das instituições que desejam garantir sua participação num mercado competitivo.

A qualidade no atendimento dos clientes envolve uma série de quesitos que precisam estar entrelaçados a fim de atingir um amplo *ranking* no que diz respeito à satisfação dos clientes perante o seu serviço e/ou produto oferecido.

O tema desta monografia reflete a necessidade das empresas de investir no *marketing* de relacionamento voltado para a qualidade do atendimento aos clientes a fim de garantir a fidelização do mesmo.

A situação problema é: A Estratégia de *Marketing* de Relacionamento utilizada pelos funcionários do HSBC está proporcionado qualidade no atendimento e fidelização aos clientes?

Esta monografia tem como objetivo principal analisar a estratégia de *marketing* de relacionamento utilizada por funcionários do HSBC na Agência Urbana Asa Norte em Brasília a fim de proporcionar um atendimento de qualidade aos clientes. E os objetivos específicos são: analisar as ações de *marketing* de relacionamento implementadas ou não, avaliar a satisfação dos clientes e propor ações corretivas.

Este trabalho justifica-se pela demanda de instituições que estão buscando proporcionar aos seus clientes um atendimento de excelente qualidade e praticando o *marketing* de relacionamento como ferramenta de gestão para alcançar os objetivos da organização. Já que a globalização impõe novas técnicas de reestruturação competitiva, as empresas que realmente se preocupam com a sua imagem e sua posição perante as concorrentes, conseguem converter suas preocupações em práticas efetivas, mostrando-se capazes de competir dentro de um ambiente conturbado e conseguem também obter não apenas a satisfação e a motivação dos seus profissionais, mas principalmente também resultados compensadores em seus negócios e com seus clientes.

O seguinte trabalho apresenta um Estudo de Caso que foi desenvolvido em uma agência bancária do HSBC. Urbana Asa Norte localizada em Brasília na 511 norte.

A metodologia de abordagem utilizada é a dedutiva, de natureza aplicada, com abordagem do problema em pesquisa exploratória e análise quanti-qualitativa. Com a utilização de uma amostra aleatória simples.

O presente trabalho está dividido em quatro partes. A primeira é composta pelo embasamento teórico, que consiste em mostrar a visão de diversos autores sobre *marketing* de relacionamento voltado para a qualidade dos clientes.

Na segunda parte, é apresentada a descrição da metodologia pela qual o trabalho foi conduzido, de forma a identificar o método de abordagem, os procedimentos para a realização desta monografia, e as técnicas utilizadas para a coleta de dados necessários para o cumprimento do objetivo do trabalho.

A terceira parte mostra o estudo de caso do HSBC, quanto ao assunto pesquisado.

E por fim, a quarta parte consiste na discussão dos resultados obtidos nos questionários. E, em seguida, são apresentadas as considerações finais.

2 DESENVOLVIMENTO

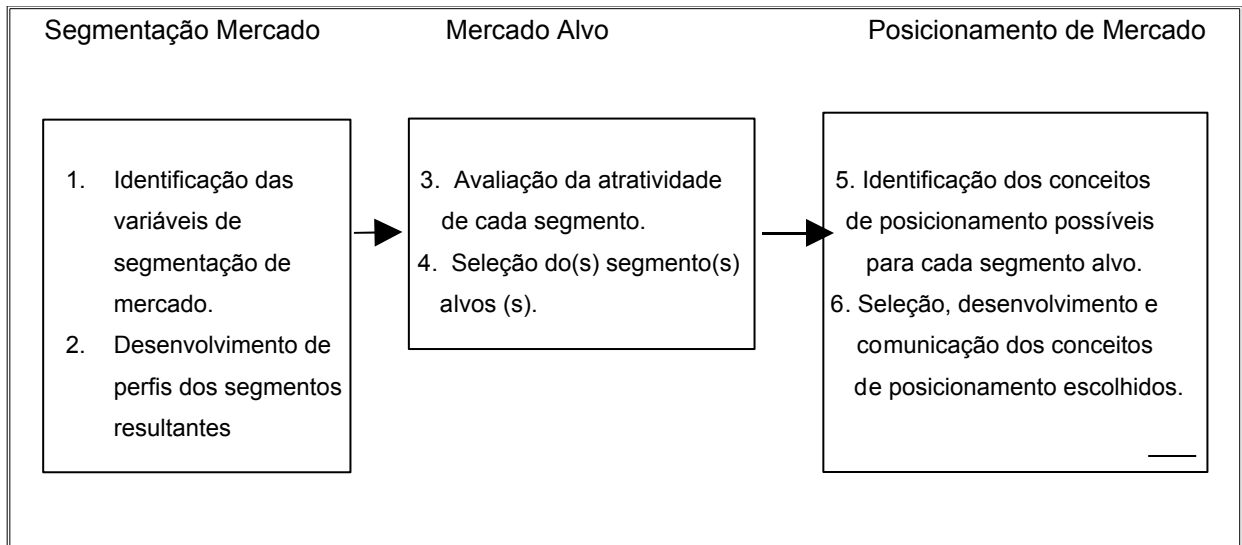
2.1 Embasamento Teórico

2.1.1 Mercado

Para Abdala (2005) a abertura do mercado brasileiro à competição estrangeira, desde a década de 90, gerou transformações na estratégia mercadológica das empresas nacionais, juntamente à globalização das economias mundiais, demandando das empresas que pretendem sobreviver no mercado um aumento de produtividade, redução de custos, padronização da qualidade dos produtos e preços mais baixos para o consumidor final. Esse mercado global impõe um novo desafio às empresas: o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, algo que o cliente perceba como um diferencial entre o produto de uma empresa e o da concorrência. O atendimento de qualidade ao cliente é o que determinará o crescimento das empresas.

Em muitos anos de regime autoritário, protecionismo de mercado e monopólios muitas empresas foram levadas a uma atitude de prepotência perante o consumidor. Mas, com a globalização da economia e a integração da economia ao mercado, da competitividade crescente e da comunicação na era da Internet, o cliente começa a despertar para seu verdadeiro papel que é exercer o seu poder de escolha. (ABDALA, 2005, Internet).

Segundo Kotler e Armstrong (1999), pelo fato de os mercados serem compostos por compradores diferentes entre si em muitos aspectos, pode ser segmentado de várias maneiras. A empresa em vez de competir em todos os mercados identifica o mercado-alvo que pode atender com maior eficácia. A adoção de *marketing* de mercado alvo exige três etapas importantes conforme demonstra o quadro seguir:



Quadro I: Etapas para a segmentação de mercado, definição de mercado-alvo e posicionamento.

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (1999).

Os clientes vêm alcançando importância central nos mercados atuais, algumas empresas de médio, e grande porte no Brasil vem implantando seus serviços de orientação e atendimento ao cliente visando atender às necessidades e expectativas daqueles que os mantêm. Entre outros resultados, observa-se a recuperação e retenção de clientes, maior eficácia das ações de *marketing*, maior credibilidade da empresa no mercado, fortalecimento da imagem institucional, criação de um diferencial competitivo e, principalmente, a concretização da missão empresarial. (ABDALA, 2005).

2.1.2 Marketing de Relacionamento

Kotler e Armstrong (1999) definem *Marketing* como “o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”. É, portanto, um processo que envolve passos e ações que vão muito além de propaganda ou vendas. O *Marketing* engloba desde a identificação de necessidades não satisfeitas no mercado até o desenvolvimento e a implementação de programas no sentido de satisfazê-las e, até mesmo, prevê-las e superá-las.

Na visão de Gordon (1998, p. 32) “*marketing* de relacionamento é o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir objetivos da organização”.

O *marketing* de relacionamento se desenvolve a partir daí, porém possui seis dimensões que diferem materialmente das definições históricas do *marketing*, prossegue o autor:

- Procura criar novos valores para os clientes e compartilhar esse valor entre o produto e o consumidor;
- Reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm, não apenas como comprados, mas na definição dos valores que desejam. O cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza;
- Exige que uma empresa planeje e alinhe seus processos de negócios, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja;
- É um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor. Desse modo funcional em tempo real;
- Reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra;
- Procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre fornecedores, como distribuição intermediária e acionista. (GORDON, 1998, p. 32)

Stone e Woodcock (2002, p. 27) definem da seguinte forma:

- *Marketing* de relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de *marketing*, vendas, comunicação e cuidado com o cliente;
- Identificar seus clientes de forma individualizada e nominal;
- Criar um relacionamento entre sua empresa e esses clientes – um relacionamento que se prolonga por muitas transações;
- Administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.

Marketing de relacionamento deve ser encarado como um investimento, que proporciona aumento da retenção, lealdade e maior lucratividade por cliente.

Os clientes querem cada vez mais e exigem que as empresas apresentem mais que simples diferenciais em seus serviços, eles querem valor. É preciso

conhecer e praticar o *marketing* de relacionamento para construir marcas positivas na mente do cliente. Trabalhar as expectativas do cliente é uma excelente oportunidade de criar valor no atendimento.

Os profissionais precisam ser habilitados no uso de ferramentas eficientes e eficazes que irão garantir maximização da qualidade no relacionamento e na comunicação com seus clientes, minimizando o desgaste natural do atendimento, seja pessoal ou telefônico.

Atender o cliente com qualidade ou satisfazê-lo, é uma filosofia empresarial baseada na parceria. É fundamental compreender que atender o cliente com qualidade não se resume a tratá-lo bem, com cortesia. Mais do que isso, hoje significa acrescentar benefícios a produtos e serviços objetivando superar as expectativas dele. É necessário se estabelecer um canal de comunicação direto entre cliente e empresa, através do qual o primeiro é regularmente ouvido, com muita atenção, e suas críticas e sugestões transformadas em especificações de melhores produtos e serviços. (ABDALA, 2005, Internet).

A essência do *marketing* aliada a outros fatores sociais, influencia e desperta desejos nas pessoas. Como filosofia empresarial, o *marketing* de relacionamento deve preconizar a satisfação de necessidades e desejos dos mercados-alvo, exigindo a eficiência superior em relação aos concorrentes, como pontos-chave para a eficácia das metas empresariais.

Marketing começa com necessidades e desejos humanos. As pessoas necessitam de alimentos, ar, água, vestuário e abrigo para sobreviver. Além disso, têm forte desejo por recreação, educação e outros serviços. Têm preferências marcantes por versões e marcas específicas de bens e serviços básicos. (KOTLER e ARMSTRONG, 1999).

E para desenvolver um *marketing* de relacionamento completo se faz necessário à administração do *marketing* através de análise, planejamento, implementação e controle de programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas de benefícios com os compradores alvo a fim de atingir objetivos

organizacionais, satisfação e fidelização dos clientes. (KOTLER e ARMSTRONG, 1999).

O *marketing* de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. Em um mundo onde o cliente tem tantas opções mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a melhor forma de manter a fidelidade do cliente.

A retenção de clientes é muito mais econômica que conquistar alguns números. O custo para se conquistar um cliente pode ser até cinco vezes mais do que o agradar um consumidor leal, pois o cliente satisfeito faz comentários favoráveis sobre a empresa e seus produtos, mantendo-se assim leal por muito mais tempo. Dessa forma, presta menos atenção a propaganda de marcas concorrentes e é menos sensível ao preço. Custando menos atendê-los do que os novos consumidores porque as transações de compra já estão rotineiras. (KOTLER E ARMSTRONG, 1998).

Segundo Gordon (1998, p. 45-54) o *marketing* de relacionamento compreende oito componentes principais: (i) cultura e valores; (ii) liderança; (iii) estratégia; (iv) estrutura; (v) pessoal; (vi) tecnologia; (vii) conhecimento e percepção e (viii) processo.

Explicando cada um deles:

Cultura e valores

É necessário conhecer a cultura e os valores dos clientes possibilitando para a empresa conduzir o relacionamento de forma duradoura e essencialmente rentável. A manutenção do relacionamento entre o cliente e a organização depende do esclarecimento prévio dos principais valores e cultura de ambos.

Liderança

A liderança deve ver a troca com o cliente ou fornecedor como uma virtude e entender o significado real de relacionamento antes de comprometer a empresa em *marketing* de relacionamento. É função da liderança é iniciar o *marketing* de

relacionamento, de acordo com os interesses de todos: da instituição, dos clientes e dos fornecedores. Além do comprometimento entre todos os envolvidos.

Estratégia

A visão estratégica voltada para o *marketing* de relacionamento determina que as empresas deixem de olhar para o interior e tenham como alvo principal a satisfação do cliente. Centralizando os objetivos e os relacionamentos nos clientes. E total envolvimento da necessidade de cada um dos clientes.

Estrutura

A estrutura certamente deverá acompanhar os seus clientes de maneira a expandir ao máximo os seus relacionamentos.

Pessoal

As pessoas deverão ser treinadas, desenvolvidas e transformadas em precursores de um processo que vise formar com o cliente a sua preferência. As informações sobre os clientes devem estar junto a qualquer um que venha a atendê-los. Esse mesmo pessoal deve ser hábil na comunicação com os clientes, reconhecendo-os, entendendo as suas questões, e propondo resposta, soluções ou sugestões apropriadas. O cliente necessita de orientações e soluções práticas e eficazes para a solução de seus problemas. Cabe ao pessoal transmitir segurança e confiabilidade.

Tecnologia

O emprego da tecnologia permite a existência de um sistema de memória eficiente sobre os clientes, dando aos mesmos as opções de comunicação que almejam, para ajudá-los. Um dos fatores de sustentação da estratégia de relacionamento certamente repousa na tecnologia. Esta proporcionará as ferramentas que permitirão auxiliar o gerente, sempre que necessário, na efetivação de seus contatos com os clientes, permitindo, por meio de consultor de banco de dados conhecerem características de seu comportamento e estabelecer uma adequada comunicação com os mesmos. A utilização da tecnologia é de extrema

importância no que se refere à praticidade e agilidade no atendimento além das ferramentas que auxiliam na resolução de casos específicos.

Conhecimento e percepção

As empresas deverão investir de maneira constante e intensiva na busca do conhecimento do cliente. É função da tecnologia capacitar o profissional de *marketing* de relacionamento para o desenvolvimento de conhecimento e percepções de formas de contato com o cliente, facilitando as ações sobre as informações, em poder da empresa.

Deve-se procurar obter um relacionamento através do mais íntimo contato, gerando assim oportunidades de negócios.

Processos

É necessário concentrar os processos em torno dos clientes existentes, dando a cada um o valor que deseja e comunicando a todos, de acordo com o que cada um deseja se envolver na empresa.

A definição dos processos deve levar em consideração a importância que cada cliente representa para a empresa.

As empresas devem saber estruturar o *marketing* de relacionamento por tipo de cliente visando definir parâmetros para atender determinados grupos ou segmentos. Gordon (1998, p. 64) cita algumas atividades como:

- Identificar grupos de clientes que partilhem necessidades semelhantes, porém se diferenciem de outros grupos do mercado;
- Desenvolvimento pela pesquisa de conceitos de produtos alternativos distintos e diferenciados;
- Pesquisar preferências de produtos;
- Avaliar até que ponto esses clientes podem ser acessados pela comunicação e pela distribuição e os custos desses acessos;
- Calcular o custo para produzir a elasticidade preço/volume da demanda e o lucro potencial disponível do segmento;
- Criar experimentos; e
- Aprimorar o que necessita ser mudado.

As expectativas dos consumidores estão crescendo e os concorrentes estão atentos, muitas vezes incorporam novas tecnologias voltadas para o cliente, não apenas satisfazendo as crescentes expectativas, mas também modelando com padrões de performance e valor ainda mais elevados. E assim, o ciclo se repete: os clientes pedem mais e obtêm o que esperam, é neste ponto que o *marketing* de relacionamento funciona buscando a satisfação do cliente através de um relacionamento íntimo. (GORDON, 1998).

2.1.3 Marketing no Setor Bancário

O setor bancário característico pela prestação de serviços é de fundamental importância tendo em vista o seu papel na economia nacional. Mas a partir da década de 90 os bancos brasileiros colocaram os clientes como centro das atenções na definição do foco de seus produtos e serviços. Os bancos não tinham o menor interesse por *marketing* e nem preocupação, relata (KOTLER e ARMSTRONG 1999).

O setor permaneceu imutável, conservador e estável por muito tempo, até a chegada das grandes mudanças no mercado: as novas regulamentações, os clientes, a globalização e as fusões que criaram megabancos. Os clientes, tanto de bancos comerciais como os de varejo, passaram a ser considerados alvo de conquista, tornando-se mais exigentes, demandando mais e melhores produtos e serviços. (KOTLER e ARMSTRONG, 1999).

2.1.3.1 Fases do *marketing* bancário

Os bancos passaram a fazer muitas pesquisas de *marketing* para saber o que os clientes queriam. A mudança de postura, ao entrar definitivamente na era do *marketing* fez com que essas organizações passassem por aprendizado lento de *marketing* bancário. Houve cinco estágios resumidos por Kotler e Armstrong (1999) no quadro a seguir.

1ª fase	<i>Marketing</i> é propaganda, promoção de vendas e publicidade.
2ª fase	<i>Marketing</i> é sorriso e uma atmosfera agradável.
3ª fase	<i>Marketing</i> é segmentação e inovação.
4ª fase	<i>Marketing</i> é posicionamento.
5ª fase	<i>Marketing</i> é análise, planejamento, implantação e controle.

Quadro II: Fases do *marketing* bancário.

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (1999).

O conceito inicial de *marketing* para os bancos limitava-se a oferecer atrativos dos mais variados, como brindes e sorteios, objetivando fazer captações em poupança ou abertura de contas correntes, para competir com os concorrentes. (KOTLER e ARMSTRONG, 1999).

Posteriormente, Kotler e Armstrong (1999) afirmam que os bancos perceberam a necessidade de fidelizar seus clientes, pois atraí-los era fácil, a dificuldade estava em transformá-los em clientes fiéis. Os bancos remodelaram suas agências transformando-as em uns ambientes modernizados, agradáveis, deixando para trás a austeridade que as caracterizava. Houve também treinamento de funcionários quanto à qualidade em atendimento. Essa mudança deixou de ser um diferencial, pois foi generalizada e o cliente já não a considerava na escolha de uma agência.

Já na terceira fase, Kotler e Armstrong (1999) mencionam a nova ferramenta de *marketing* de relacionamento que foi encontrada através da inovação dos produtos e segmentação de seus mercados. Criar produtos novos para cada segmento alvo também é facilmente copiado pelos concorrentes. A diferenciação está na habilidade de inovação contínua, estando sempre na frente dos concorrentes. A segmentação apresenta-se como diferencial estratégico, desde que o banco tenha um posicionamento de mercado e se estruture para atender a cada nicho.

Posicionamento era o que estava faltando para complementar a segmentação. Isso foi implementado na quarta fase, quando se percebeu que nenhum banco pode ser o melhor em tudo e oferecer todos os produtos a todos os tipos de clientes. Se todos anunciam, inovam, sorriem é necessário que cada um analise suas possibilidades e oportunidades e definida com quem, com o que e como vai trabalhar. Posicionamento é distinguir-se dos demais em certos segmentos

de mercado, mostrando ao cliente essa distinção com a qual ele se identifique e que melhor lhe satisfaça. O desempenho dos bancos é a sua sustentabilidade. (KOTLER e ARMSTRONG, 1999).

Na quinta fase, verificou-se a necessidade de se ter um sistema eficaz de planejamento e controle de *marketing*. Um banco pode ser ótimo em: propaganda, cordialidade, inovação e posicionamento, mas precisa do planejamento e controle para obter o conhecimento que lhe oriente na mensuração do potencial de seu mercado, para planejar suas metas, ações e incentivos, inclusive medir seus resultados; do contrário, terá grandes problemas nos seus desempenhos. (KOTLER, 1999).

A administração de serviços é um conceito adotado pelas organizações, cuja atuação é voltada para a oferta de serviço de nível superior ao dos concorrentes, como filosofia empresarial e força motriz na condução dos negócios. Tem por princípios básicos o conhecimento profundo de sua clientela e a oferta de serviços como diferencial da concorrência, através da associação da qualidade à prestação dos mesmos, passando a se orientar pelas necessidades e expectativas dos clientes. (GORDON, 1998 p. 55).

2.1.4 Qualidade no atendimento dos clientes

A qualidade do atendimento aos clientes não é mais um diferencial, mas sim uma questão de sobrevivência para as empresas. No mundo moderno, o uso da tecnologia avançada e a busca do aprimoramento contínuo por produtos e serviços levam boa parte das empresas a se adaptarem ao cotidiano das pessoas. O atendimento do cliente no contato direto tem sido uma das possibilidades de se conseguir a diferenciação no mercado atual.

Conforme Rose (2005) o empresário tem que focar seu negócio no cliente, pois sem ele, não existe empresa. Tem que cuidar do seu público de forma extremamente profissional, pois no mundo de competitividade em que vivemos o espaço para amadores será cada vez mais reduzido e, “Sua Majestade, O Cliente”, será cada vez mais disputado, e mais privilegiado neste contexto. O empresário sempre terá que aprimorar os recursos/ferramentas para atraí-lo, encantá-lo e mantê-lo.

Para Whiteley (2002) foi-se o tempo da prepotência empresarial, porque o poder agora está nas mãos do cliente através do seu direito de escolha. Se uma empresa não procurar conhecer seu cliente para atender suas necessidades e expectativas, certamente haverá um concorrente que irá fazê-lo. As estatísticas indicam que mais de 90% dos clientes insatisfeitos com uma empresa nunca mais a procurarão e ainda comentarão sobre sua experiência negativa com 10 a 17 pessoas de seu relacionamento.

Os bancos trabalham em um mercado de alta competitividade, onde a satisfação do cliente é a chave do sucesso. O Brasil tem hoje um dos sistemas financeiros mais evoluídos do mundo, cuja solidez vem sendo um trunfo para o país assegurar a confiança dos investidores, sejam internos ou externos, e dos organismos internacionais. Existem 71,5 milhões de contas correntes e o sistema processa em torno de 23 bilhões e meio de transações entre depósitos, empréstimos, pagamentos e recebimentos de todos os tipos de contas, transferências e aplicações financeiras. (BELLUZZO, 1993).

Não misturar preferências pessoais com o negócio, de forma ostensiva e até provocativa, como: por partidos políticos; por clubes de futebol; por religião; por credences e superstições; por cores; por fragrâncias e odores; preconceitos de todos os níveis; a não ser que, excluindo dos preconceitos, essas particularidades sejam um diferencial para exploração do negócio, pois a pessoa jurídica não pode ser influenciada negativamente pela pessoa física, isto é, pelo próprio empresário. A preocupação para facilitar o acesso e a circulação de deficientes físicos ao estabelecimento, denota no empresário o respeito e a solidariedade com esse consumidor. (ROSE, 2005).

A implantação de um serviço orientado ao cliente de acordo com Rose (2005) necessita de um absoluto comprometimento da empresa inteira, a começar por aqueles que determinam os rumos e as estratégias maiores, ou seja, seus diretores e proprietários. Outro ponto a ser considerado, é a concessão de maior autonomia e apoio ao pessoal de linha de frente, assegurando a perfeita coordenação e interação entre todos os departamentos, desde recursos humanos até o pessoal da linha de frente, passando pelas áreas de finanças, *marketing* e todas as demais. Outro, fundamental, é o estímulo ao treinamento de todos aqueles que têm um contato com

os clientes para que seja entregue aos mesmos produtos/serviços que lhe foi prometido. Em outras palavras, tem que se estabelecer uma parceria não só com o cliente, mas também com seu funcionário, já que sem sua cooperação qualquer plano está fadado ao insucesso.

As empresas necessariamente terão que se adequar a essa nova era, ou seja, preocupar-se com a excelência da qualidade de seus serviços e produtos ou não sobreviverão no mercado. Os clientes, desta nova era, querem muito mais do que cortesia, querem serviços que agreguem valor, prestando ao consumidor serviços que, na sua percepção, atendam ou superem suas expectativas. Segundo recentes estudos, para a maior parte das pessoas, a qualidade de um serviço é pelo menos 8% mais importante do que seu preço. Sendo que o consumidor está disposto a pagar até 16% a mais por serviços de qualidade. (ROSE, 2005, Internet).

Fica claro que não é possível atender a vários segmentos de maneira única, pois sempre haverá clientes que diferem em sua forma de pensar ou de necessitar de produtos, devendo haver, sempre, soluções diferentes para diferentes consumidores. (KOTLER e ARMSTRONG, 1999).

2.1.5 Feedback

Transformar as reclamações em "*feedback*" é sinônimo de crescimento quando se percebe o que pode ser melhorado no trabalho.

Fator importantíssimo, na qualidade do atendimento ao cliente é saber ouvi-lo. Estatísticas demonstram que cerca de 80% das inovações tecnológicas foram implantadas a partir de opiniões colhidas de clientes. Nas empresas privadas brasileiras os sistemas de atendimento ao cliente operam através de SAC, como são conhecidos os serviços de atendimento ao cliente. (ABDALA, 2005, Internet)

2.1.6 Fidelização

Uma das tendências de *marketing* é a crescente ênfase em desenvolver o relacionamento e em fidelizar seus clientes.

Além de construir um sólido relacionamento com seus parceiros da cadeia de suprimento, as empresas hoje devem trabalhar para criar vínculos mais fortes e lealdade com seus clientes finais.

No passado, muitas empresas achavam que seus clientes eram eternos. Muitas vezes, o cliente não tinha muita escolha de fornecedores ou os outros fornecedores eram igualmente medíocres na qualidade e no serviço, o mercado crescia tão rápido que a empresa não precisava se preocupar em satisfazer plenamente os clientes. (KOTLER E ARMSTRONG, 1999 p. 396).

“A filosofia empresarial que prioriza as necessidades e interesses dos clientes não os da própria empresa, leva ironicamente a um aumento do volume de negócios em função da fidelidade do cliente”. (ABDALA, 2005, Internet).

Por que, afinal, as empresas não priorizam investimentos na qualidade do atendimento? Por que as empresas não procuram descobrir as verdadeiras necessidades do seu cliente, para atendê-las e desta forma conquistar sua fidelidade?

Parte da resposta está no grande desconhecimento de muitos empresários dos excelentes resultados vindos da valorização dos clientes. As empresas e consumidores só têm a ganhar estabelecendo essa parceria. O bom atendimento da empresa levará à satisfação e à fidelidade do consumidor traduzindo-se em mais negócios para a empresa.

A criatividade em Relacionamento deve resultar em ações para manter os clientes. Mantê-los é o mesmo que buscar a sua fidelização, que exigirá uma relação transparente e comprometida com eles, conforme os padrões de ética, moral e bons modos, obtida principalmente pela qualidade no atendimento e dos produtos. O respeito ao consumidor e o serviço eficaz prestado aos clientes serão dos mais importantes instrumentos de construção da cidadania plena. Ganhar a fidelidade do

cliente é a grande jogada, pois um cliente satisfeito além de retornar a utilizar o serviço irá indicar para várias pessoas a sua satisfação.

3 METODOLOGIA

O método de abordagem utilizado neste trabalho foi o dedutivo, visto que a pesquisa parte de uma visão ampla de conceitos e teorias para ser aplicada em uma empresa específica, de modo a atingir um melhor desempenho. (LAKATOS e MARCONI, 2003).

O raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas. Por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, de análise do geral para o particular, chega a uma conclusão. (GIL, 1999).

Do ponto de vista dos objetivos a pesquisa foi exploratória, pois utilizou – se de um Estudo de Caso para demonstrar a importância do tema abordado.

A pesquisa foi exploratória têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. (GIL, 2002 p. 41).

A abordagem do problema foi quanti-qualitativa devido à utilização de recursos de números opiniões e informações classificadas e analisadas. (GIL, 2002).

A natureza da pesquisa foi a aplicada, visando gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolvendo verdades e interesses locais. (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Marconi e Lakatos (2003) dizem que o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Na aplicação dos questionários foi escolhida uma amostra aleatória simples. O que significa que a seleção se faz de forma que cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido. (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Para a elaboração do estudo de caso foi aplicado um questionário (Apêndice A) contendo 15 perguntas a uma amostra de 50 clientes do tipo: “pessoa física” da Agência Urbana Asa Norte do HSBC durante um período de cinco dias úteis compreendido entre 02/10/2006 a 06/10/2006. O questionário permaneceu em poder de uma funcionária do balcão de atendimento que ofereceu aleatoriamente aos clientes o seu preenchimento.

E as perguntas eram referentes ao atendimento prestado pelos funcionários, instalações da agência, tecnologia disponibilizada pelo banco, rapidez no atendimento associado à eficiência, atendimento telefônico, entre outros, a fim de constatar se a estratégia de *marketing* de relacionamento voltado para a qualidade dos clientes está sendo aplicada de forma eficiente e eficaz.

As perguntas ofereciam cinco possibilidades de resposta:

- 1: Concordo totalmente;
- 2: Concordo parcialmente;
- 3: Discordo parcialmente;
- 4: Discordo totalmente;
- 5: Indiferente.

Na tabulação dos dados dos questionários, utilizou-se o aplicativo Excel/ como ferramenta de aplicação para mensurar os resultados.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Estudo de caso - HSBC

Fundada em 1865 e sediada em Londres, o HSBC é uma das maiores organizações de serviços financeiros e bancários do mundo. A rede internacional do Grupo HSBC é composta por aproximadamente dez mil escritórios e agências em 77 países e territórios na Europa, Ásia, Américas, Oceania, Oriente Médio e África. O Grupo HSBC emprega mais de 253 mil funcionários e atende mais de 110 milhões de clientes. Com ações cotadas nas Bolsas de Londres, Hong Kong, Nova Iorque e Paris, o HSBC tem mais de 200 mil acionistas em cerca de cem países e territórios.

Em 2006, a carteira do HSBC Bank Brasil é de mais de 4,55 milhões de clientes Pessoa Física e 285 mil clientes Pessoa Jurídica. São mais de 1.700 agências e postos de atendimento em cerca de 550 municípios brasileiros. Aproximadamente seis mil caixas automáticos e unidades de auto-atendimento e com canais de conveniência, como o Internet Banking e o Phone Centre do HSBC Serviços Bancários.

O presente estudo de caso realizado na Agência Urbana Asa Norte do HSBC em Brasília tem como propósito identificar se o *marketing* de relacionamento está sendo realizado com a devida proporção para fidelizar os clientes através da qualidade no atendimento. O que envolve uma série de fatores.

O *marketing* de relacionamento associado à qualidade no atendimento dos clientes proporciona ótimos resultados para ambas as partes, ou seja, o banco permanece com seus clientes fidelizados e gerando lucro e o cliente fica satisfeito com o serviço e/ou produto.

Após análise dos dados dos questionários (Apêndice B), percebe-se que existem falhas na estratégia de *marketing* de relacionamento. Já que parte dos clientes demonstrou um nível de satisfação inferior ao desejado em algumas respostas do questionário.

Percebe-se no percentual de respostas que diz respeito ao atendimento telefônico que 42% dos clientes responderam que discordam totalmente e 20% discordam parcialmente da agilidade e eficiência deste atendimento.

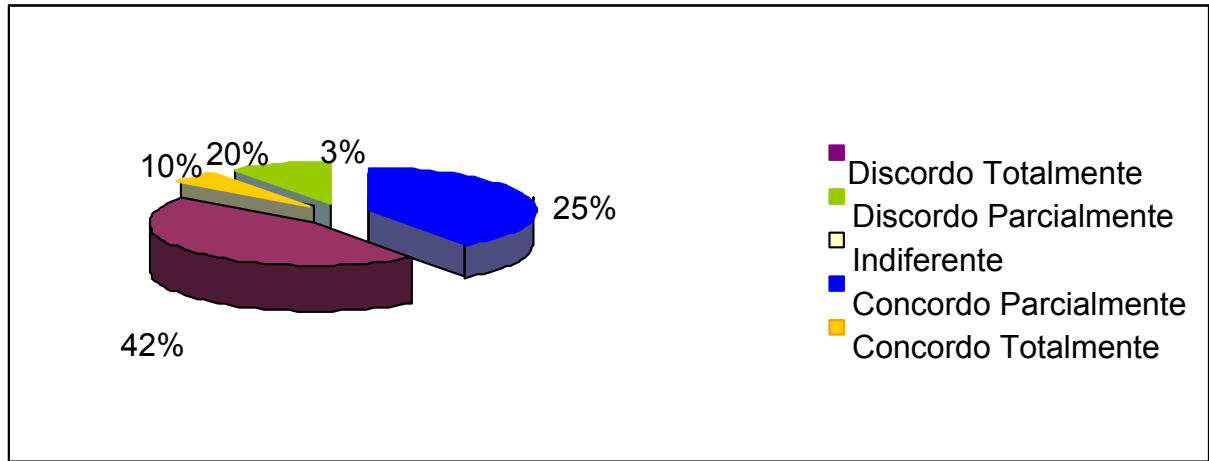


Gráfico I: Atendimento Telefônico

Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário aplicado. Outubro 2006

A deficiência neste serviço se dá pela quantidade de clientes a serem atendidos por apenas duas gerentes de pessoa física em um curto horário de expediente. Sendo que, em média, cada gerente possui 300 clientes em sua carteira. E o período que atendem as ligações é de 11h00min até 17h00min, com intervalo de duas horas de almoço. Com isso, o fluxo de ligações é muito grande quando se leva em consideração que o gerente tem que atender telefone juntamente com o atendimento pessoal. A contratação de assistentes bem treinados e com foco no atendimento telefônico poderia melhorar o atendimento, permitindo um espaço maior de tempo dos gerentes com seus clientes pessoalmente na agência. Já que grande parte dos problemas dos clientes pode ser solucionado por telefone, evitando gerar reclamações desnecessárias.

A satisfação do cliente depende do desempenho do serviço percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se exceder às expectativas ele fica

encantado. Logo, a chave é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa. (KOTLER e ARMSTRONG, 1999, p. 6).

Em relação às tarifas bancárias, também houve uma insatisfação nas respostas dos clientes. Pois de mais de 50% da amostra discorda totalmente ou parcialmente com a compatibilidade de tarifas cobradas em relação à qualidade e quantidade de serviços ou produtos disponíveis.

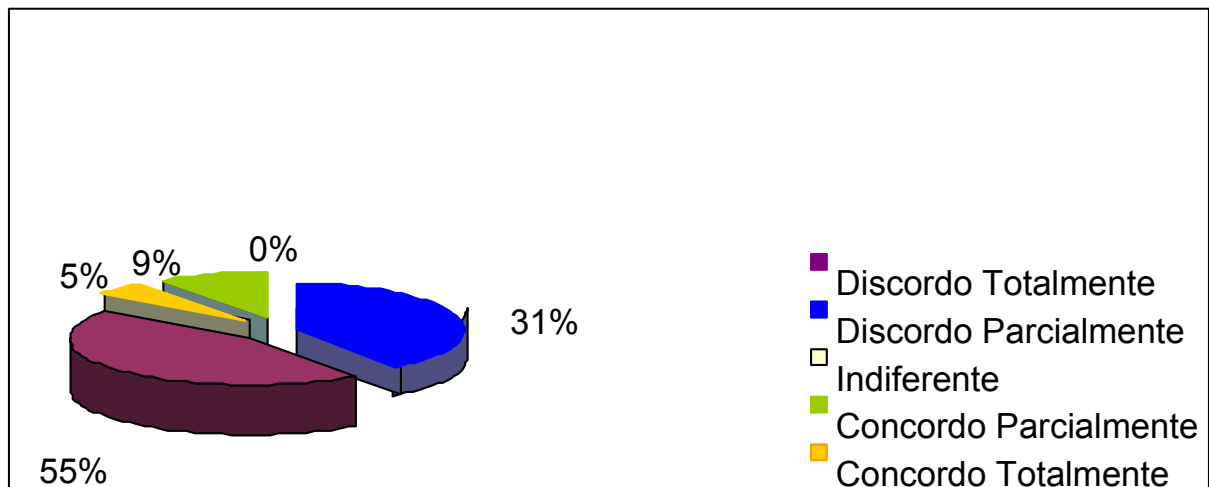


Gráfico II: Tarifa Bancária

Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário aplicado. Outubro 2006

Esta insatisfação dos clientes com tarifa bancária deverá ser contornada através de *marketing* de relacionamento, para que os clientes considerem o produto e o serviço oferecido pelo banco proporcional aos valores estabelecidos.

“Os clientes em geral não julgam os valores e os custos do serviço/produto com exatidão e objetividade. Eles agem sobre o valor *percebido*.” (KOTLER e ARMSTRONG, 1999, p. 6).

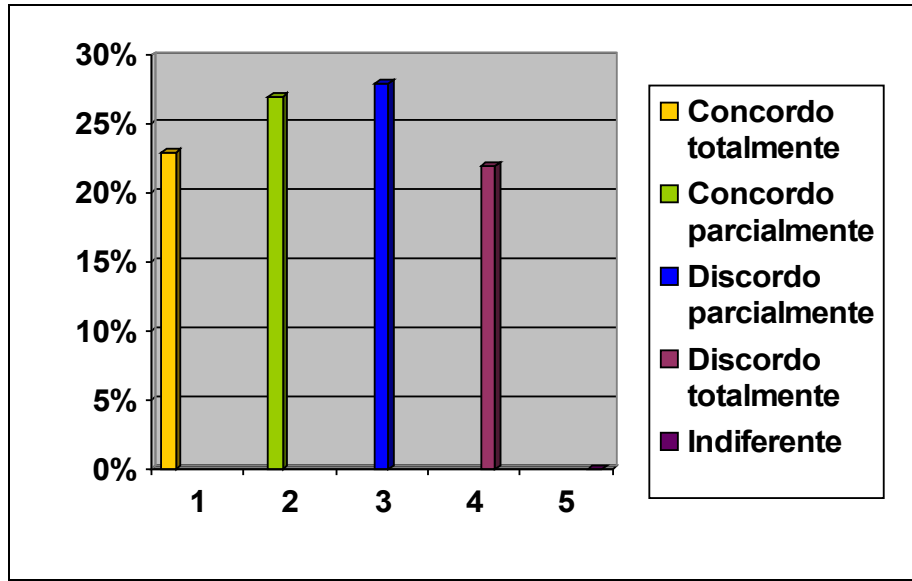


Gráfico III: Fidelidade

Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário aplicado. Outubro 2006

Observa-se no gráfico que a fidelização não está sendo bem trabalhada pela organização, pois 50% dos clientes pesquisados responderam que discordam totalmente ou parcialmente de sua fidelidade para com o Banco HSBC. Estando desta forma vulneráveis à concorrência.

O marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. E para isso é necessário construir vários níveis de relacionamento (econômico, social, técnico e jurídico) que resultem em alta fidelidade do cliente. (KOTLER e ARMSTRONG, 1999, p. 397).

Um atendimento personalizado entre funcionários e clientes não só cria um vínculo de amizade, mas estreita as relações nas quais os clientes se sentem seguro ao comprar os serviço/produto do banco. Pois terá a certeza de que se houver alguma insatisfação alguém que o conhece estará apto a solucionar com maior agilidade o seu problema. Essa qualidade no atendimento é essencial para fidelização do cliente.

Conforme já foi citado anteriormente por Kotler e Armstrong (1999) é mais lucrativo manter e fidelizar os clientes já existentes do que prospectar novos clientes.

Em se tratando da imagem da empresa que é o cartão de visita para quem está de fora e não a conhece, é de extrema importância que o merchandising seja bem planejado e de forma clara. O marketing societal realizado pelo HSBC traz ao cliente o orgulho de fazer parte de uma organização preocupada em exercer a cidadania. Consolidando uma imagem ética, muito valorizada pelos seus clientes e colaboradores. Um bom exemplo deste tipo de marketing é o Cartão Solidariedade que destina parte de seus lucros para instituições carentes. (KOTLER e ARMSTRONG, 1999).

Dentro da análise realizada com os clientes, percebe-se que a propaganda do nome HSBC está bem aceita para o público em geral e de que a missão de transmitir confiança e credibilidade aos presentes e futuros clientes está agindo de forma competente.

Fica evidente com o resultado obtido na pesquisa (36% dos entrevistados concordam totalmente e 34% concordam parcialmente) que a comunicação feita pelo HSBC para seus clientes através de mala direta informando sobre novos produtos e serviços estão sendo feitos de forma satisfatória.

Outro ponto importante abordado na pesquisa foi o espaço físico da agência. Que apesar de mostrar que os clientes estão satisfeitos, achando-a agradável e confortável, é necessário que isto esteja agregado a outros valores. Porque a concorrência também assumiu esta postura mais moderna, contradizendo a forma austera que possuía até a década de 90.

De um modo geral, a grande maioria dos clientes da agência tem um nível bom de satisfação com a qualidade do atendimento. O que não significa a acomodação por parte dos gestores e funcionários em se atualizar e proporcionar cada vez mais um tratamento de excelente qualidade para os clientes. Já que a concorrência está cada vez mais preparada para receber novos clientes e manter os existentes.

Desta maneira, a prática de *marketing* de relacionamento adotada no HSBC fica de acordo com a teoria descrita por Kotler e Armstrong (1999) afirma que a satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante do desempenho esperado pelo produto ou serviço em relação às expectativas da pessoa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi de mostrar a importância de se praticar um *marketing* de relacionamento eficiente a fim de proporcionar um atendimento de qualidade. E o mesmo foi realizado através de um estudo de caso na agência Urbana Asa Norte do banco HSBC em Brasília.

As limitações de realização deste trabalho estenderam-se na aplicação dos questionários. Por uma questão de tempo, não foi possível abordar uma quantidade maior de clientes para ampliar o resultado da pesquisa.

Esta monografia contribui para as instituições que estão buscando proporcionar aos seus clientes um atendimento de qualidade e praticando o *marketing* de relacionamento como ferramenta de gestão para alcançar os objetivos da organização.

A sobrevivência das instituições financeiras depende muito da sua habilidade em agregar valor e qualidade em seus serviços e produtos, para aprofundar o relacionamento e fidelizar seus clientes através de confiabilidade, a capacidade de atender as necessidades de maneira ágil e eficiente.

Para cumprir a missão e atingir os objetivos organizacionais e de adaptação às forças do ambiente, as instituições financeiras deverão dispor das várias ferramentas de *marketing* de maneira integrada. O principal é procurar saber as necessidades dos clientes e suas motivações com relação a três elementos: o dinheiro; o banco como entidade financeira; e os produtos e serviços propostos.

A utilização do *marketing* de relacionamento é uma ferramenta fundamental para conseguir entender o comportamento dos consumidores e atender às suas necessidades com qualidade.

Propor um plano de ação de *marketing*, buscando melhorias nas atuais estratégias de fidelização é de extrema importância na identificação do potencial dos clientes, além de ampliar os serviços.

Para trabalhos futuros a respeito do tema é importante realizar novas pesquisas em agências bancárias a fim de comprovar se os clientes estão satisfeitos com os serviços e produtos oferecidos pela instituição em questão.

Conclui-se, portanto, que o *marketing* de relacionamento deve ser um investimento constante e seu crescimento é gradativo e tornar-se-á eficiente quando os valores e as necessidades do cliente forem identificados e produtos forem criados, também dentro de uma segmentação, a partir do perfil dos clientes.

REFERÊNCIAS

ABDALA, João. **Qualidade de atendimento ao cliente**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/atendimento_qualidade_cliente> Acesso em 01 set 2006.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista, MACEDO, Neusa Dias. **A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica**. *Ciência da Informação*, Brasília, v.22, n.2, p.124 - 132, maio/ago, 1993.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre**/ Tradução de Mauro Pinheiro – São Paulo: Futura, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. – São Paulo: Atlas 2003.

ROSE, Gilberto. **Relação com clientes**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20negócio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/relacao_clientes.aspx> Acesso em 15 set 2006.

STONE, M; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. 4. ed. São Paulo: Littera Mundi, 2002.

WHITELEY, Richard. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

APÊNCICE A

Visando a valorização do cliente e um atendimento de qualidade. O banco HSBC pede a sua opinião sobre o relacionamento, produtos e serviços desta Instituição. (Não é necessário se identificar).

AFIRMATIVAS	1 Concordo totalmente	2 Concordo parcialmente	3 Discordo parcialmente	4 Discordo totalmente	5 Indiferente
Sinto-me valorizado e orgulhoso com a imagem do HSBC no mercado.					
Os atendentes da agência demonstram paciência e atenção com os clientes.					
O atendimento telefônico acontece de forma rápida, simples e objetiva.					
O gerente se apresenta profissional e cortês ao responder aos questionamentos.					
Os gerentes transmitem conhecimento dos produtos internos e também sobre os principais concorrentes.					
O atendimento individual e personalizado é um produto inovador que diferencia o HSBC dos concorrentes.					
O banco busca construir uma relação de longo prazo com o cliente, visando suprir seus desejos e necessidades.					
O espaço físico do HSBC proporciona um atendimento adequado e confortável.					
A equipe do banco se mostra unida e motivada.					
As informações repassadas são reais, consistentes e confiáveis.					
As negociações e informações dos gerentes acontecem de forma honesta e sincera.					
Os serviços oferecidos pelos terminais eletrônicos e Internet Banking são completos e eficientes, contribuindo para a comodidade do cliente.					
Sou um cliente fiel ao banco HSBC devido ao ótimo relacionamento.					
Os valores cobrados das tarifas são justos e compatíveis com a quantidade e qualidade dos serviços prestados.					
O banco mantém uma comunicação eficiente e constante, informando sobre os serviços e novos produtos.					

Quadro III: Questionário aplicado no HSBC

Fonte: Elaborado pela autora em outubro de 2006

APÊNDICE B

AFIRMATIVAS	1 Concordo totalmente	2 Concordo parcialmente	3 Discordo parcialmente	4 Discordo totalmente	5 Indiferente
Sinto-me valorizado e orgulhoso com a imagem do HSBC no mercado.	35%	29%	22%	4%	10%
Os atendentes da agência demonstram paciência e atenção com os clientes.	43%	37%	16%	4%	0%
O atendimento telefônico acontece de forma rápida, simples e objetiva.	10%	25%	20%	42%	3%
O gerente se apresenta profissional e cortês ao responder aos questionamentos.	34%	46%	10%	8%	2%
Os gerentes transmitem conhecimento dos produtos internos e também sobre os principais concorrentes.	25%	48%	20%	4%	3%
O atendimento individual e personalizado é um produto inovador que diferencia o HSBC dos concorrentes.	20%	30%	30%	20%	0%
O banco busca construir uma relação de longo prazo com o cliente, visando suprir seus desejos e necessidades.	25%	24%	43%	11%	0%
O espaço físico do HSBC proporciona um atendimento adequado e confortável.	36%	40%	14%	10%	0%
A equipe do banco se mostra unida e motivada.	37%	33%	20%	10%	0%
As informações repassadas são reais, consistentes e confiáveis.	34%	26%	24%	14%	2%
As negociações e informações dos gerentes acontecem de forma honesta e sincera.	36%	24%	20%	20%	0%
Os serviços oferecidos pelos terminais eletrônicos e Internet Banking são completos e eficientes, contribuindo para a comodidade do cliente.	54%	26%	10%	4%	6%
Sou um cliente fiel ao banco HSBC devido ao ótimo relacionamento.	23%	27%	28%	22%	0%
Os valores cobrados das tarifas são justos e compatíveis com a quantidade e qualidade dos serviços prestados.	5%	9%	55%	31%	0%
O banco mantém uma comunicação eficiente e constante, informando sobre os serviços e novos produtos.	36%	34%	20%	10%	0%

Quadro IV: Tabulação do questionário aplicado no HSBC

Fonte: Elaborado pela autora em outubro de 2006